

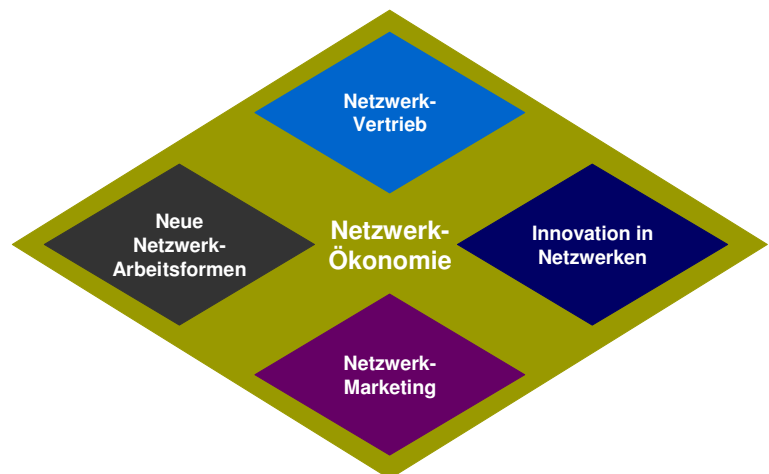
# Wirtschaften in einer vernetzten Welt

## Die Netzwerkökonomie der Zukunft und ihre Auswirkungen

### Was können wir unter Netzwerkökonomie verstehen? Und was ist neu daran?

Sind wir ehrlich zu uns selbst, so müssen wir anerkennen, dass herkömmliche Formen der Steuerung in der Wirtschaft nicht mehr greifen. Sei es das Ansprechen von Zielgruppen im Marketing oder die zielgenaue Adressierung von Entscheidern im Vertrieb, seien es Innovation und Forschung oder die Organisationsentwicklung in Unternehmen oder sei es die Ausrichtung der Unternehmen auf die Bedürfnisse der Märkte – es ist nicht mehr möglich, die Auswirkungen einer Handlung klar im Voraus zu definieren. Was, wenn durch die Globalisierung und die mit ihr einhergehende Steigerung der Komplexität eine Grenze überschritten wurde, hinter der unsere Denkmuster versagen? Was, wenn unsere bisher gewohnten Ansätze, Methoden und Instrumente wirkungslos werden? Was, wenn wir erkennen müssen, dass Steuerung nicht möglich ist, dass der Zufall regiert?

Mit diesem Artikel soll beschrieben werden, in welcher Form die Netzwerkökonomie zukünftig alte Muster ablösen könnte. Die grundlegende Veränderung liegt sicherlich darin, unsere bisherigen linearen und mechanistischen Ansätze (tue dieses, dann passiert jenes) durch ein bewusstes und aktives Agieren in sozialen Netzwerken zu ersetzen. Weiters wird untersucht, wie wichtige Teilbereiche der Wirtschaft, nämlich Vertrieb, Marketing und



Innovation, in dieser neuen Welt aussehen könnten, welche neuen Arbeitsformen dadurch entstehen und wie erfolgreiche Manager hinkünftig zu handeln haben. Mit der Netzwerkökonomie kommt eine neue Form der Wirtschaft auf uns zu, die nicht mehr hauptsächlich auf finanziellen Strukturen basiert, sondern weitaus stärker von sozialen Beziehungen geprägt ist. Sie erfordert auch neue Vorgehensweisen und neue Ansätze im Management. So wird es unumgänglich sein, stets eine ganzheitliche Perspektive einzunehmen, die räumliche, zeitliche, soziale und inhaltliche Komponenten berücksichtigt, und wir werden in unsere zukünftigen Betrachtungen in jeder Situation immer auch alle relevanten Umwelten einbeziehen und entsprechend handeln müssen. Mit der Netzwerkökonomie entsteht eine Wirtschaftsform, in der Ethik, Vertrauen und partnerschaftliche Kooperation die oberste Prämisse und den „Klebstoff“ zwischen den einzelnen Parteien darstellen. Soziale Beziehungen und Netzwerke bilden darin die Infrastruktur für alle ökonomischen Möglichkeiten und Chancen. Sie auf- und auszubauen sowie sie zu pflegen wird zur Grundlage jeglicher Aktivität. Anstelle der alten Wirtschaftsmechanismen entstehen völlig neue Spielregeln, die es zu beachten gilt.

*„Wenn das Netzwerk als Schlagwort und Konzept in Mode gekommen ist, so liegt darin kein Zeichen wunderlicher Phantasterei, sondern eine Anerkennung der grausamen Tatsache begrenzter Ressourcen gegenüber unbegrenzten Problemen.“ (Saranson)*

Denjenigen, die den Wandel nachvollziehen und entsprechend handeln, winkt der Gewinn von tragfähigen Beziehungen für alle zukünftigen Aktivitäten. Diejenigen, die diese Entwicklung ignorieren oder verschlafen, werden künftig merken, dass sie genauso wenig steuern und kontrollieren können, wie man die Luft mit den Fingern festzuhalten vermag. Im Folgenden sollen nun die Wirtschaftsbereiche Verkauf, Marketing und Innovation kurz behandelt werden, die als wesentliche Grundfunktionen eines Unternehmens besonders von den Veränderungen betroffen sind.

### **Netzwerke als Grundlage für Verkauf, Innovation, Marketing und neue Arbeitsformen**

Eine Grundthese, die sich aus der intensiven Beschäftigung mit Netzwerken im Verkauf ergibt, kann wie folgt formuliert werden: „Der erfolgreiche Verkauf in Netzwerken folgt völlig anderen Spielregeln als der herkömmliche Verkauf, die Verkäufer benötigen auch andere Fähigkeiten und Instrumente.“ Die Verkaufsprozesse werden immer komplexer, Beziehungen immer vielfältiger, weshalb Netzwerke eine immer größere Rolle spielen. In diesem Zusammenhang sind einige spannende Fragen zu klären, etwa: Wie kann man über und mit Netzwerken effizienter und schlagkräftiger verkaufen? Wie kann man Netzwerker zur Kundenbindung nutzen? Wie kann man Netzwerke zur Umsatzsteigerung einsetzen? Im Mittelpunkt der Überlegungen zum Verkauf in Netzwerken steht ein neues Selbstverständnis des Verkäufers, der Typus des „Netzwerk-Verkäufers“. Er ist nicht mehr als linearer Beeinflusser bei einem Ansprechpartner des Kunden in Vertriebsprozessen tätig, sondern muss sich zum „systemischen Steuermann“ weiterentwickeln. Er muss die komplexen Entscheidungsprozesse der heutigen Wirtschaft kennen und die Netzwerke dahinter analysieren und er muss auch abschätzen können, wie mögliche Entscheidungsprozesse gemäß den vorherrschenden Machtverhältnissen ablaufen werden. So hat er viele verschiedene Verkaufs-Chancen (Opportunities) bei Kunden ständig aktiv zu managen. Der Verkäufer wird zum „Gärtner“, der viele unterschiedliche Samen sät, pflegt und hegt, bis einer aufgeht. Welcher im Endeffekt aufgeht, ist schwer vorherzusehen, weshalb alle mit vorausblickender Kenntnis der verschiedenen Umwelteinflüsse perfekt zu pflegen sind.

Der Bereich der Innovation funktioniert interdisziplinär und über die Unternehmensgrenzen hinweg weitaus besser als innerhalb der Unternehmensgrenzen. Dies lässt sich leicht begründen, da die Basis der Innovation die Kreativität ist, und diese verlangt einen steten Wechsel des Denkraumens, was innerhalb eines Unternehmens eher schwer umzusetzen ist. Eine neue Möglichkeit liegt nun darin, auch außerhalb des Unternehmens liegende, firmenübergreifende Netzwerke zu nutzen und den Innovationsprozess auf sie auszudehnen. Verantwortliche für Forschung und Entwicklung, Innovation oder Personal- und Organisationsentwicklung können Experten-Netzwerke nutzen, um den Innovationsprozess hocheffizient und ergebnisreich zu gestalten. Wichtig dabei ist ein aktives Management des so entstandenen übergreifenden Netzwerkes. Es dient zunächst als Innovationsquelle, wozu eine heterogene Zusammensetzung und die Einbindung von Top-Experten notwendig sind. Es muss aber auch die Evaluierung der Ideen und Innovationen durchgeführt werden. Diese Evaluation unterscheidet möglicherweise erfolgreiche Innovationen von potentiellen „Blindgängern“ und kann durch externe Experten meist besser – da ohne „Betriebsblindheit“ – vorgenommen werden. Durch gute Planung, klare Definition des Prozesses und ständiges, aktives Management des Netzwerkes kann ein sehr schlagkräftiges Innovationsnetzwerk aufgebaut werden.

Marketing in Netzwerken kann gänzlich neue Möglichkeiten eröffnen, wenn man vom herkömmlichen Zielgruppenmarketing zu den Ansätzen des viralen Marketings und des Multiplikatoren-Marketings (Empfehlungsmarketing) übergeht. Virales Marketing hat den großen Vorteil, dass nicht nur die Zielpersonen von Marketingaktivitäten einen originären Nutzen daraus ziehen, sondern dass auch ein derivater Nutzen besteht, der zur Motivation für

das Weitertragen der Nachricht dient. So wird die einzelne Aktivität in ihrer Effizienz multipliziert und die Lawine kommt ins Rollen.

Einen weiteren wichtigen Punkt im Zusammenhang der Netzwerkökonomie sehe ich in der Veränderung der Arbeitsformen selbst. Das alte Modell von Arbeitnehmer und Arbeitgeber wird sich zusehends auflösen. In Zukunft wird man seine Leistungen professionell über verschiedene Arbeitgeber, Partner oder Kooperationsknoten anbieten und erbringen. Dabei sorgen die von allen akkordierten Spielregeln im Netzwerk für eine gerechte Verteilung der Aufgaben und Gewinne und für die Sicherstellung der Qualität. Durch Netzwerke ergibt sich eine bessere Möglichkeit, eigene Leistungen zu verkaufen oder Leistungsspitzen und -engpässe auszugleichen.

### **Vom Nutzen der Netzwerke für die Wirtschaft**

Welche Bedeutung und welchen Nutzen können Netzwerke in Zukunft für Arbeitnehmer und Unternehmer haben? Wir wollen mit dem Nutzen für den Arbeitsmarkt beginnen. Netzwerke können als Teil der neuen, hochflexiblen Arbeitsform eine bessere Anpassung an die Umwelt und an die ständigen Veränderungen des Marktes garantieren und so wesentlich mehr Sicherheit und Stabilität für Arbeitnehmer bieten als die reine Selbstständigkeit. Netzwerke haben ebenfalls einen betriebswirtschaftlichen Nutzen, sie können zur Senkung der Transaktionskosten im Vertrieb führen, indem sie helfen, den Vertrieb effizienter und schlagkräftiger (wie oben beschrieben) zu gestalten. Sie können auch als Innovations-Plattform eingesetzt werden und ersetzen so teure und aufwändige Abteilungen für Innovation und Forschung. Durch ihre Nutzung wird der Austausch von Ideen angeregt, wie auch die Optimierung von wichtigen Unternehmensprozessen möglich wird. Auch die Entwicklung von neuen Produkt-Ideen für Endkunden kann über Innovationsnetzwerke vorgenommen werden. Desgleichen ist es möglich, die Geschwindigkeit im Marketing (Time-to-Market) durch eine stärkere Vernetzung der Wertschöpfungsketten zwischen Unternehmen zu erhöhen, zum Beispiel indem Ideen und innovative Projekte über die Unternehmensgrenzen hinweg umgesetzt werden. Es ergibt sich daraus der Vorteil der Kosteneinsparung in Bereichen, wo Unternehmen sehr stark kooperieren (müssen), zum Beispiel im Automobilsektor, im Telekommunikationsbereich, bei Versicherungen und Banken. Aber auch das Erschließen neuer Märkte und das Überwinden von Markteintrittsbarrieren kann durch die Nutzung von Netzwerken vereinfacht werden. Wenn ein Unternehmen etwa in einen neuen Markt gehen muss, so entstehen nach dem herkömmlichen Verfahren meist sehr hohe Markterschließungskosten. Nach der Netzwerkökonomie könnte ein anderes Unternehmen den Marktzugang durch bereits vorhandene Vertriebsstrukturen, Komplementärprodukte etc. ebnen und so helfen, die Markterschließungskosten niedrig zu halten. Ein weiterer volkswirtschaftlicher Vorteil in der Nutzung von Netzwerken kann darin liegen, dass mittelfristig weniger Insolvenzen auftreten, da die Beziehungen zwischen Käufern und Lieferanten stabiler sind und das Vertrauen in ein Unternehmen durch die Netzwerkbeziehungen gestärkt wird. Der gesellschaftliche und ökologische Vorteil von Netzwerken liegt in der erhöhten Anpassung an die Umwelt, da vernetzte Unternehmen stärker auf Nachhaltigkeit fokussieren und alle relevanten Umwelten berücksichtigen müssen. Eine höhere Stabilität ist durch die generell bessere Anpassungsfähigkeit von Unternehmen an Umweltveränderungen gegeben. Auch steigert sich durch die aktive Nutzung von Netzwerken die Komplexität der Beziehungen, was zu einer Stabilisierung des Gesamtwirtschaftssystem bzw. von Teilen darin führt. In der Netzwerkökonomie wird die Wirtschaftsethik ebenfalls eine entscheidende Rolle spielen. Da Netzwerke sehr fragil und instabil sind, ist das Einhalten von moralischen Spielregeln unbedingt notwendig.

### **Schlussfolgerung und Zukunftsausblick – wie wird die Wirtschaft aussehen?**

Die Abläufe der Wirtschaft werden künftig noch turbulenter sein. Die Komplexität und die Marktdynamik werden eher zu-, denn abnehmen. Wie kann ein Unternehmen darauf reagieren, ohne das Risiko zu steigern? Was sind die Handlungsmöglichkeiten, die aus dieser neuen Art der Ökonomie entstehen?

Ob Unternehmen überleben, hängt künftig unter anderem auch von der Organisationsform ab. Als soziale Systeme sind Unternehmen in ihrer Beständigkeit von ihrer Fähigkeit zur Anpassung an die Veränderungen in der Umwelt abhängig. Die Evolution eines Unternehmens basiert auf entweder inkrementellen (strukturkonformen) oder radikalen (strukturverändernden) Neuerungen. In beiderlei Hinsicht ist das versuchsweise Erproben von Lösungsalternativen eine Möglichkeit, die Evolution in eine geeignete Bahn zu lenken. Die Nutzung von Netzwerken kann sowohl die Einbeziehung der Umwelt fördern, als auch das Erproben der verschiedenen Handlungsmöglichkeiten effizienter machen. In einer immer komplexer und komplizierter werdenden Welt sind das gegenseitige Vertrauen und stabile Beziehungen (Erwartungssicherheit) von größter Bedeutung, da nur so Komplexität reduziert werden kann. Vernetzung und Netzwerkausbau stellen hierfür geeignete Wege und Mittel dar. Die Wirtschaft der Zukunft könnte aus einer Gemeinschaft von überschaubaren Einheiten mit hoher Autonomie bestehen, die sich zur Abwicklung der Geschäftsprozesse untereinander dynamisch verbinden und die ihre Zusammenarbeit durch ständige intensive Kommunikations- und Feedbackprozesse aufrechterhalten, in denen Grundwerte, Normen und Regeln gemeinsam erarbeitet, vereinbart und sanktioniert werden.



Aktiv in die Netzwerkökonomie einzutreten stellt die Grundvoraussetzung dar, um in der veränderten Situation sinnvoll agieren zu können.